

Plan de route vers « La Commande Parfaite »

Les meilleures pratiques pour exécuter vos commandes clients et satisfaire la demande

Une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce
Août 2007

Table des matières

Sommaire	3
La commande parfaite existe-t-elle ?.....	3
Une commande parfaite doit satisfaire à 10 exigences complexes.....	3
Les commandes parfaites s'appuient sur quatre processus d'entreprise clés.....	4
Pourquoi est-il si difficile d'exécuter une commande parfaite dans 100 % des cas ?	5
Les obstacles à la réussite proviennent des personnes, des processus et de la technologie	6
Une technologie insuffisante a une incidence négative sur la réalisation d'une commande parfaite.....	7
La commande parfaite a-t-elle des avantages ?	7
Quelles sont les bonnes pratiques parmi les entreprises leaders sur leur marché ?	8
Comment concevoir le plan conduisant à la commande parfaite ?.....	10
Commencez par définir un responsable unique du processus d'entreprise.....	10
Concentrez vos efforts sur l'optimisation des processus d'entreprise	11
Tirez profit des systèmes existants pour progresser	12
Recherchez des technologies permettant une organisation centrée sur les processus	12
Choisissez des solutions flexibles comme les plaques tournantes de commandes.....	13
Notes.....	15

© 2007, Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Forrester, Forrester Wave, RoleView, Technographics, TechRadar et Total Economic Impact sont des marques déposées de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques appartiennent à leurs propriétaires respectifs. Les clients de Forrester peuvent réaliser une copie ou diapositive, avec indication de la source, de chaque figure contenue dans ce rapport. Toute autre reproduction est strictement interdite. Rendez-vous sur www.forrester.com pour obtenir des informations supplémentaires sur les conditions d'utilisation des documents et les droits de reproduction. Les informations reposent sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions exprimées reflètent un jugement au moment de la parution du document et peuvent être modifiées.

Sommaire

Les principales forces du marché, telles que la mondialisation, la rapidité avec laquelle une nouveauté devient une commodité et l'érosion des marges bénéficiaires poussent les entreprises à essayer de développer des moyens pour fidéliser leurs clients, augmenter le panier moyen et trouver de nouvelles sources de revenus. La *commande parfaite* dans 100 % des cas, sur plusieurs canaux, s'avère un important facteur de succès. Plus qu'un simple concept, la capacité à réussir une commande parfaite dans la quasi totalité des cas démontre l'efficacité d'une organisation à répondre aux exigences changeantes de ses clients. La commande parfaite a évolué, et elle n'inclut plus seulement les produits, elle couvre désormais les services associés à ce produit, tels que la livraison et l'installation.

L'informatique conserve une importance critique pour assurer la nécessaire flexibilité des processus et le respect des règles par les employés. Cependant, malgré l'impératif commercial, la plupart des entreprises peinent à atteindre la perfection dans l'exécution de leurs commandes clients à cause de difficultés liées au manque de souplesse et d'intégration du système. De nouvelles solutions sont nécessaires mais elles doivent s'appuyer sur les acquis. Dans leur quête de la commande parfaite, les entreprises doivent concevoir un nouveau plan qui leur permette d'assurer la propriété des processus, leur optimisation, la prise en charge des technologies et la souplesse des solutions.

La commande parfaite existe-t-elle ?

Le concept de « commande parfaite » apparaît non seulement comme une mesure des performances de la chaîne logistique mais aussi de l'efficacité de l'ensemble du cycle de gestion des commandes. Toutefois, il est difficile de définir ce en quoi consiste une commande parfaite. Dans une certaine mesure, une commande parfaite peut être centrée sur les parties prenantes ou la capacité à satisfaire les attentes changeantes des parties prenantes.

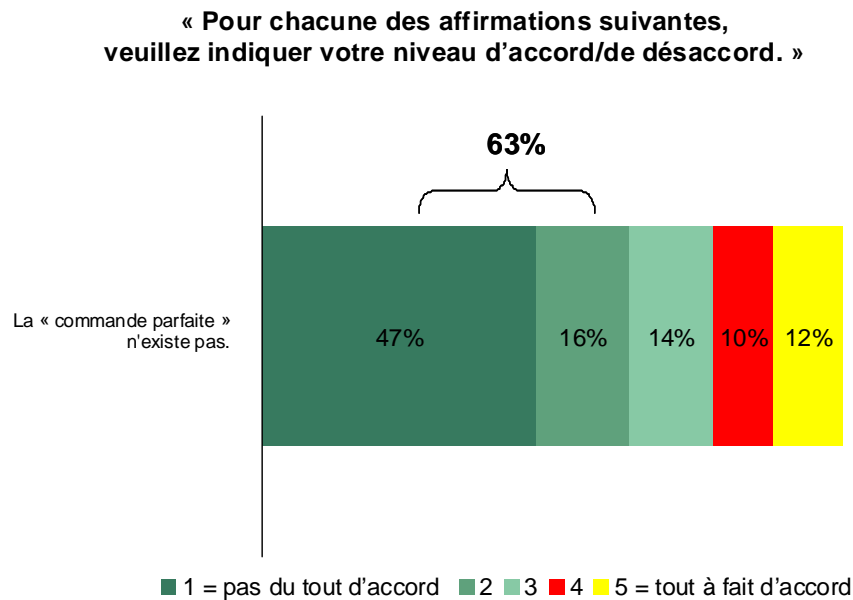
Une commande parfaite doit satisfaire à 10 exigences complexes

De quoi se compose une commande parfaite ? Au départ, les clients s'attendent à ce que leurs commandes soient toujours exécutées selon leurs attentes, sans aucune question ni incident. Aussi vague et ambiguë que soit cette définition, un examen approfondi de ce que recherchent réellement les parties prenantes fait apparaître une combinaison de 10 facteurs, parmi lesquels :

- « La bonne quantité de . . . »
- « Le bon produit ou service pour . . . »
- « La bonne configuration pour . . . »
- « Le bon niveau de qualité de la part de . . . »
- « La bonne source livrée en . . . »
- « Le bon état et le bon emballage avec . . . »
- « La bonne documentation pour . . . »
- « Le bon délai pour . . . »
- « Le bon coût pour . . . »
- « La bonne fréquence. . . »

Bien que l'expression « commande parfaite » ait un sens différent selon chacun, 63 % des entreprises, dans une étude de Forrester Consulting d'août 2007 réalisée pour le compte de Sterling Commerce, croient que la « commande parfaite » existe et peut être livrée à une partie prenante (voir figure 1).¹

Figure 1 : Soixante-trois pour cent des personnes interrogées croient que la « commande parfaite » existe.



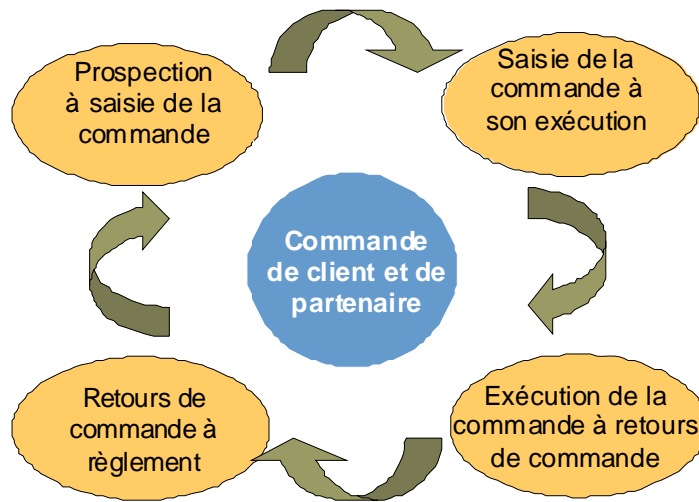
Base: 125 responsables informatique et dirigeants

Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

Les commandes parfaites s'appuient sur quatre processus d'entreprise clés

Du point de vue des parties prenantes, les commandes parfaites doivent remplir les conditions des flux commerciaux des cycles de gestion de commande de bout en bout, de la prospection au règlement.² Tenir compte des processus d'entreprise est essentiel, particulièrement à un moment où le regroupement des produits et du service devient la norme et où la prise en charge de l'installation et les processus de planification doivent être mieux intégrés pour déterminer le temps entre la disponibilité et la livraison. En fin de compte, les processus d'entreprise qui constituent une commande parfaite doivent inclure quatre macro-processus : de la prospection à la saisie de la commande, de sa saisie à son exécution, de son exécution à son retour, et de son achèvement à son règlement (voir figure 2).

Figure 2 : Une commande parfaite s'appuie sur quatre processus clés du cycle de gestion des commandes



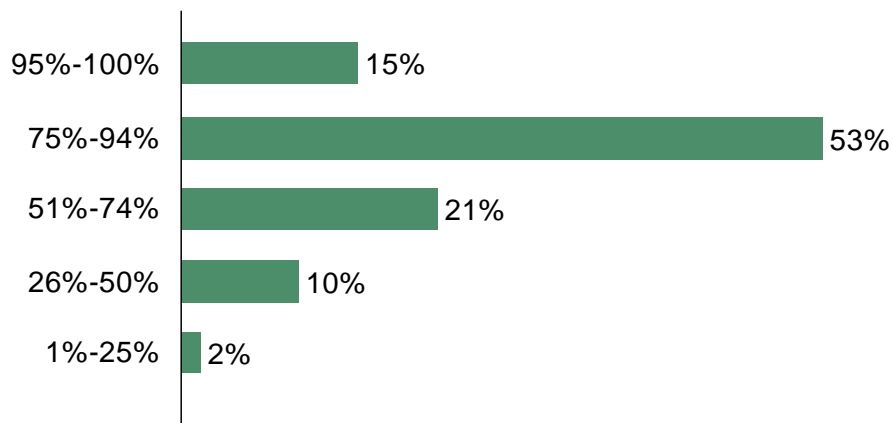
Source : Forrester Research

Pourquoi est-il si difficile d'exécuter une commande parfaite dans 100 % des cas ?

Réussir une commande parfaite demeure un défi pour la plupart des entreprises. Les résultats de l'enquête montrent que 85 % des personnes interrogées ont des difficultés à obtenir un taux de 95 % de commandes parfaites (voir figure 3).

Figure 3 : Obtenir un taux de commandes parfaites de 100 % demeure un défi

« Quel pourcentage des commandes de votre société peuvent-elles être, selon vous, qualifiées de commandes parfaites ? »



Base : 125 responsables informatiques et dirigeants

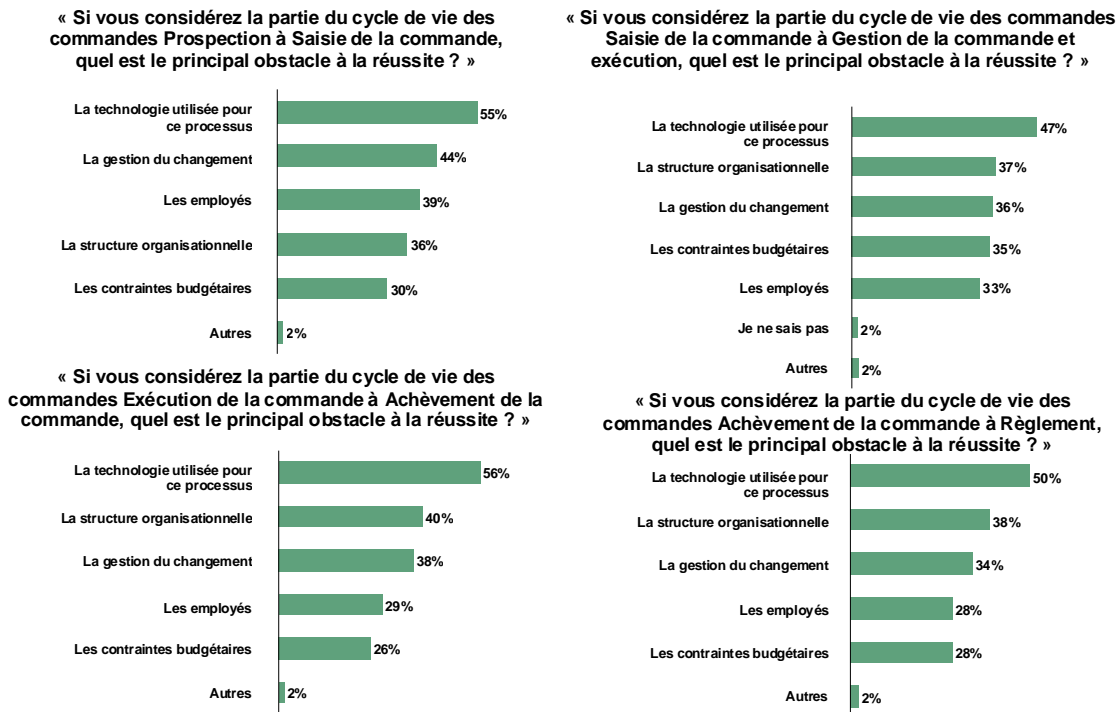
Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

Les obstacles à la réussite proviennent des personnes, des processus et de la technologie

De nombreux défis à l'obtention de la commande parfaite sont dus aux personnes, aux processus et à la technologie. De fait, les cinq obstacles clés à la réussite comprennent souvent (voir figure 4) :

1. **Technologie insuffisante pour permettre le processus** : systèmes de gestion des informations qui fournissent l'automatisation des transactions, une compréhension analytique et une prise de décision stratégique.
2. **Investissements inadaptés à la gestion du changement** : processus axés sur les personnes, permettant de gérer le changement organisationnel.
3. **Mauvais alignement de la structure organisationnelle** : structures de responsabilité et hiérarchies qui accomplissent les objectifs d'entreprise.
4. **Investissements financiers insuffisants** : financement et répartition du budget qui fournissent des ressources adéquates.
5. **Compétences limitées des employés** : qualité des ressources humaines et programmes de formation qui conduisent à la réussite.

Figure 4 : Des obstacles semblables à la réussite concernent quatre processus de la gestion des commandes



Base : 125 responsables informatiques et dirigeants

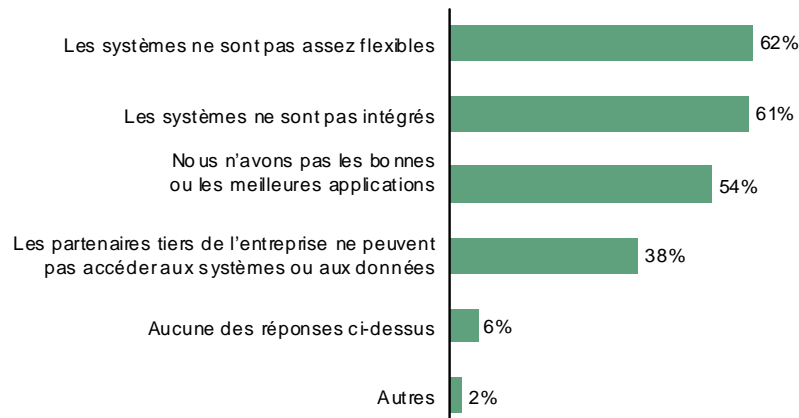
Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

Une technologie insuffisante a une incidence négative sur la réalisation d'une commande parfaite

Les entreprises de pointe continuent à trouver difficile de se procurer les solutions technologiques permettant aux personnes et aux processus de réaliser une commande parfaite. La technologie nécessaire pour réussir une commande parfaite existe rarement sous la forme d'un système intégré unique. De fait, les entreprises assemblent souvent des systèmes fragmentés de PRE (planification de ressources de l'entreprise), de GRC (gestion de la relation client) et de gestion de la chaîne logistique sans considérer le flux des commandes de bout en bout. Les processus d'entreprise de la commande parfaite doivent intégrer toutes les parties prenantes et transcender les domaines fonctionnels pour relever les défis de la gestion des commandes, pour toutes les parties prenantes, selon un principe de plaque tournante (voir figure 5).

Figure 5 : La flexibilité et l'intégration des systèmes est au premier plan des défis technologiques

« Lesquels des défis suivants, si c'est le cas de certains d'entre eux, affectent votre société dans la technologie utilisée pour les processus de commande aujourd'hui ? » (sélectionnez les réponses appropriées)



Base : 125 responsables informatiques et dirigeants

Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

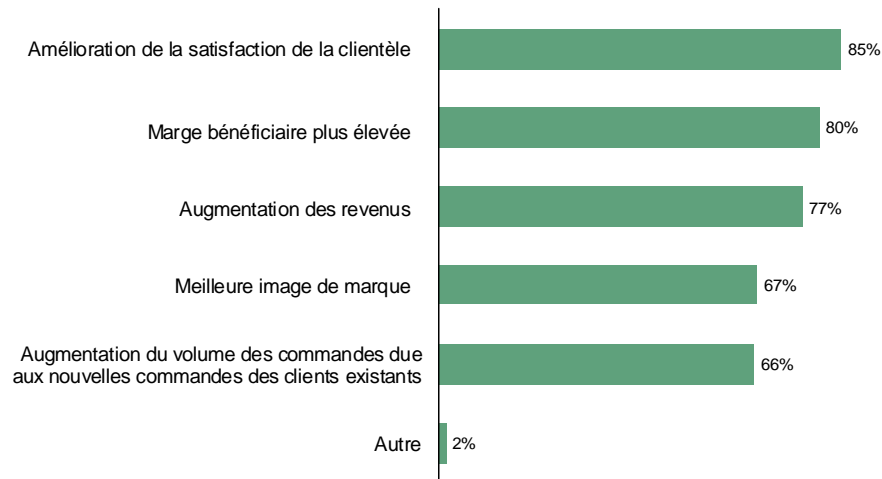
La commande parfaite a-t-elle des avantages ?

Les entreprises, dans tous les secteurs et segments de marché, font face à la triple menace de la mondialisation, de la croissante interchangeabilité des produits relevant de la propriété intellectuelle et de l'érosion des marges bénéficiaires. Cette concurrence intense conduit les entreprises à lutter pour satisfaire les attentes de parties prenantes de plus en plus exigeantes. Par conséquent, la commande parfaite devient une priorité clé pour les entreprises essayant d'améliorer à la fois la satisfaction de leur clientèle et leur rentabilité (voir figure 6).

D'autres avantages comprennent des recettes accrues, une image de marque plus forte et des volumes de commandes plus élevés grâce aux nouvelles commandes des mêmes clients.

Figure 6 : Les sociétés leaders sur leur marché attendent des commandes parfaites qu'elles améliorent la satisfaction des clients et les marges bénéficiaires

« Si votre société pouvait se rapprocher d'un taux de 100 % de commandes parfaites, quels seraient les avantages pour votre activité ? »
(sélectionnez toutes les réponses appropriées)



Base : 125 responsables informatiques et dirigeants

Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

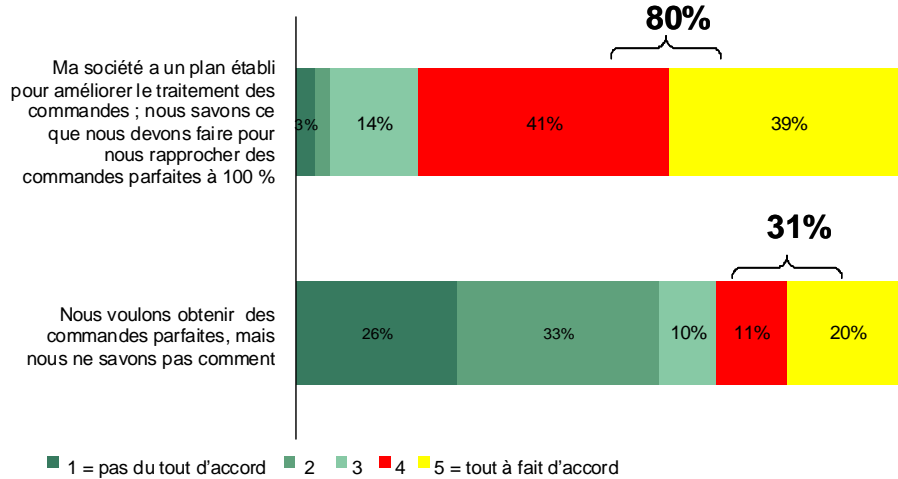
Quelles sont les bonnes pratiques parmi les entreprises leaders sur leur marché ?

Selon une enquête portant sur 125 personnes, les entreprises réussissant le plus de commandes parfaites citent des attitudes clés, parmi lesquelles :

- **Des objectifs hiérarchisés pour obtenir un taux de 100 % de commandes parfaites.** De fait, 80 % des personnes interrogées déclaraient avoir « un plan précis pour le traitement des commandes et savaient ce qui était nécessaire pour produire des commandes parfaites dans 100 % des cas. ». Inversement, seulement 31 % des personnes interrogées ont répondu « qu'elles voulaient obtenir une commande parfaite mais ne savaient pas comment s'y prendre » (voir figure 7).
- **Engagement à fournir une véritable expérience multicanaux.** La prise en charge de commandes parfaites doit tenir compte de scénarios comprenant plusieurs parties prenantes et plusieurs canaux. Les entreprises réalisent que les parties prenantes attendent la visibilité des commandes, une gestion d'inventaire facile et une prise en charge intégrale dans l'ensemble des canaux (voir figure 8).
- **Focalisation sur la mise en œuvre de processus de commande avancés.** Les meilleures organisations vont plus loin que la gestion élémentaire des entrepôts, la configuration fondée sur les contraintes, la prise en charge des garanties et les catalogues de produits. Elles se concentrent sur des secteurs avancés qui comprennent des processus tels que la gestion distribuée des commandes, la logistique inverse automatisée, l'intégration de la livraison et du service, la gestion intégrée des entrepôts sur plusieurs sites et la gestion des perturbations de l'offre automatisée (voir figure 9).

Figure 7 : Réussir une commande parfaite demeure une priorité clé

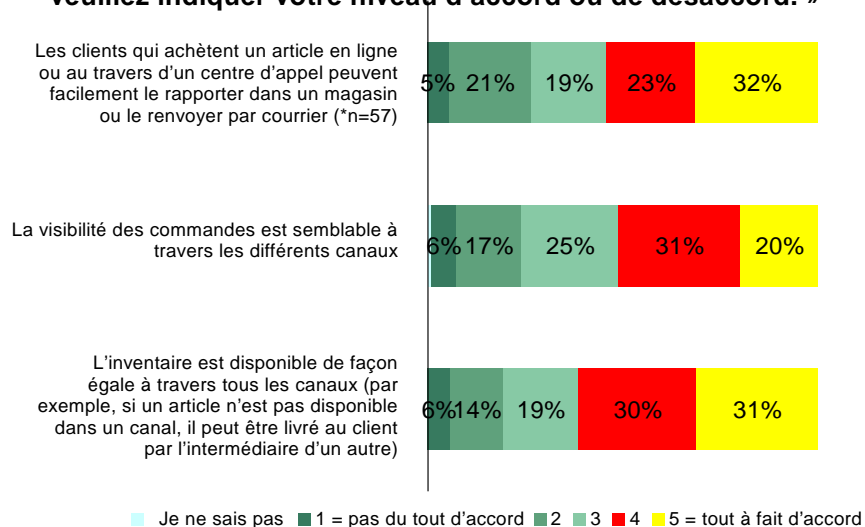
« Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord. »



Base: 125 responsables informatiques et dirigeants
 Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

Figure 8 : Les meilleures entreprises envisagent une véritable expérience multicanaux

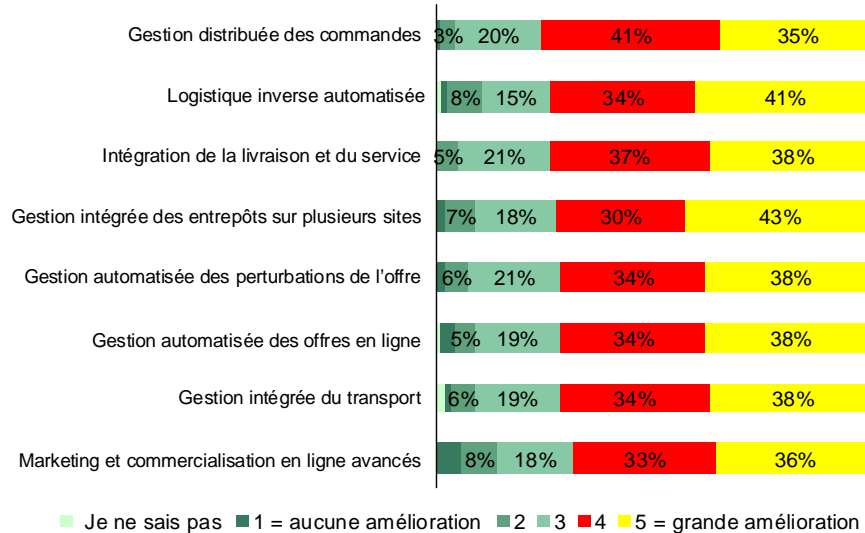
« Pour chacune des affirmations suivantes, veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord. »



Base : 125 responsables informatiques et dirigeants
 *La question a uniquement été posée aux personnes ayant répondu « Oui » à la question concernant l'utilisation des canaux internes
 Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

Figure 9 : Les meilleures entreprises se concentrent sur des processus de commande avancés

« Dans quelle mesure chacune des possibilités suivantes améliorerait-elle la capacité de votre société à atteindre la commande parfaite ? »



Base : 125 responsables informatiques et dirigeants
 Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

Comment concevoir le plan conduisant à la commande parfaite ?

Commencez par définir un responsable unique du processus d'entreprise

Pour réussir, les organisations doivent identifier un responsable du processus central de commande, attribuer responsabilité et autorité pour le processus de bout en bout, choisir des scénarios de visibilité de commandes comme point de départ, et adapter des primes d'encouragement pour récompenser l'efficacité de bout en bout.

L'absence de responsables de processus conduit à des améliorations qui ne sont que locales. Cependant, la plupart des processus de gestion de commande continuent à être confinés à des zones fonctionnelles telles que les ventes, le marketing, la gestion des commandes, l'exploitation et la finance. Un récent rapport de Forrester a montré qu'une seule firme parmi les 57 interrogées avait identifié un seul responsable pour l'ensemble du cycle de gestion des commandes.³ Le résultat ? Des améliorations du processus de gestion des commandes qui :

- **N'optimisent pas l'ensemble du processus de commande.** Sans une responsabilité de la gestion des commandes de bout en bout, les initiatives d'amélioration des processus sont souvent traitées de façon isolée. Cela signifie que des gains dans un domaine peuvent causer des pertes dans un autre. Par exemple, une société B2B réussit à réduire l'inventaire dans sa chaîne logistique de 75 %, mais perd trois partenaires clés et 5 % de ses parts de marché en un mois à cause du manque de disponibilité des produits. Dans un autre cas, une entreprise B2C a optimisé la configuration produit de son site web et a

augmenté les ventes de 37 % le premier mois. Cependant, les ventes ont chuté de 45 % au cours du second mois car les systèmes d'exécution des commandes de la société ne pouvaient pas gérer le flux de commandes plus élevé.

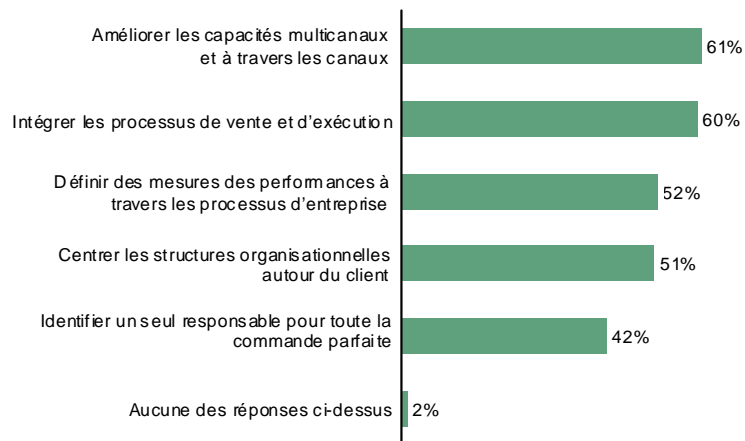
- **Échouent à rendre l'entreprise suffisamment souple.** Les projets de plaque tournante de commandes B2B sont habituellement dirigés par les chefs de projet informatiques et les architectes d'entreprise qui essaient de simplifier les applications et les données principales, alors que les cadres des ventes et du marketing dirigent généralement les projets de plaque tournante de commandes B2C. Les projets à dominante informatique échouent à donner souplesse à l'entreprise dans les domaines tels que l'introduction de nouveaux produits, la modification des modèles économiques et l'acquisition de nouvelles parties prenantes. Parallèlement, les projets dominés par les commerciaux ignorent des considérations informatiques, ce qui peut réduire la flexibilité dans des domaines tels que l'intégration avec les systèmes existants et la personnalisation de produits ne pouvant plus être mis à niveau. Par exemple, une division d'un client B2C a réussi à mettre en place un centre d'appel pour la saisie des commandes pour ses clients d'Amérique du Nord et a vu la taille moyenne des commandes augmenter de 15 %. Cependant, cet investissement n'a pas pu être intégré facilement avec le système de gestion financière de base et a coûté 1,5 millions de dollars en remaniement et intégration.

Concentrez vos efforts sur l'optimisation des processus d'entreprise

Lors de la conception des processus de commande parfaite, les entreprises doivent considérer des scénarios centrés sur les parties prenantes dans des flux de commandes multicanaux. Parmi des entreprises leaders sur leur marché, 61 % projettent d'améliorer leurs capacités à œuvrer dans plusieurs canaux, séparément ou simultanément, tandis que 60 % recherchent des processus de vente et de gestion de commandes intégrés. D'autres efforts d'amélioration des processus se concentrent sur la définition de mesures des performances, l'adaptation des structures organisationnelles et l'identification d'un seul responsable de processus (voir figure 10).

Figure 10 : Cinq modifications de processus conduisent aux commandes parfaites

**« Lesquels des changements de processus suivants, si c'est le cas de certains d'entre eux, vous aideraient à atteindre la commande parfaite ? »
(sélectionnez toutes les réponses appropriées)**



Base : 125 responsables informatiques et dirigeants

Source : une étude réalisée par Forrester Consulting pour le compte de Sterling Commerce

Des domaines spécifiques de l'optimisation des processus portent sur les processus impliquant les parties prenantes. Ces processus portent sur :

- **Le contact avec le client** : visibilité des commandes à travers les canaux, gestion des retours à travers les canaux et options à travers les canaux tels que l'achat en ligne et la livraison dans le magasin.
- **L'ensemble de l'entreprise** : visibilité globale de l'inventaire, conformité sur l'ensemble du site, gestion de la modification des processus
- **Le contact avec le fournisseur** : suivi et traçage des commandes entrantes, synchronisation de l'offre et de la demande, gestion des performances cohérente.

Tirez profit des systèmes existants pour progresser

De nombreuses entreprises sont encombrées d'anciens systèmes, tous destinés à réussir la commande parfaite. Souvent, ces processus résident sur plusieurs systèmes et sont redondants. Malgré cette approche hétéroclite, peu d'entreprises peuvent s'offrir le luxe de remplacer totalement les systèmes existants. Souvent les meilleures entreprises décident de :

- **Conduire une analyse des lacunes fonctionnelles.** À partir de la définition des processus visés, les entreprises examinent comment les fonctionnalités existantes vont permettre d'atteindre les exigences futures. Une fois les lacunes de processus identifiées, les entreprises donnent priorité aux processus nécessaires pour combler les lacunes principales.
- **Identifier comment les solutions à venir s'intègrent dans le plan de progression.** Dans la plupart des cas, la planification entraîne des lacunes significatives dans les processus. Lorsque les entreprises considèrent des plans d'application à long terme, elles doivent prendre soin de prévoir l'intégration des processus des systèmes existants et, dans certains cas, le retrait des systèmes existants.

Recherchez des technologies permettant une organisation centrée sur les processus

Les technologies servant les processus de gestion de commande demeurent les plus gros obstacles à la réussite car les systèmes existants ne fournissent pas l'intégration et la flexibilité nécessaires. Les exigences d'entreprise qui déterminent les exigences technologiques comprennent :

- **Accent croissant sur une vue axée sur les processus.** Comme le processus a précédence sur les vues fonctionnelles de l'entreprise, les entreprises redéfinissent leurs plans opérationnels et stratégiques autour des processus d'entreprise clés, y compris ceux prenant en charge une commande parfaite. De plus, les meilleures organisations adaptent et modifient ces processus d'entreprise en réponse aux conditions du marché. Cependant, la plupart des organisations ajustent manuellement ces processus et recherchent une approche par systèmes automatisée afin de créer des processus réutilisables.

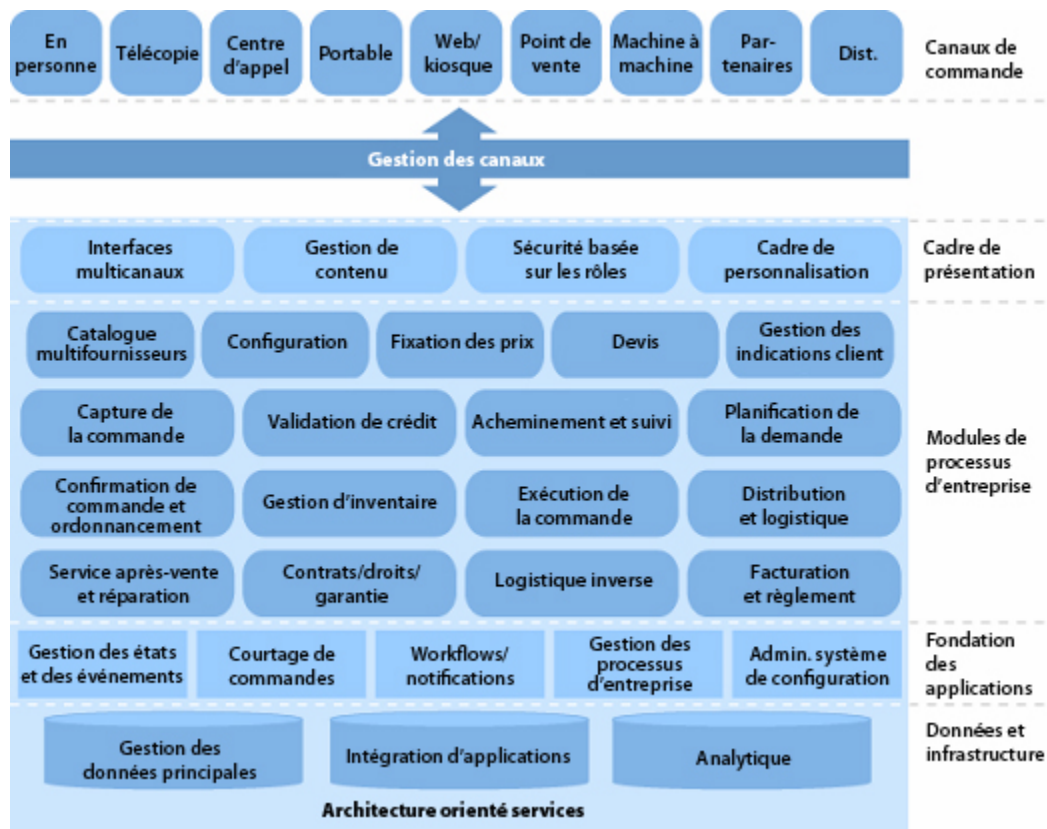
- **Importance croissante des commandes de services.** Les ventes de produits à moindre profit continuent à décliner face aux commandes de services à marge bénéficiaire élevée. Attendez-vous à ce que les entreprises continuent à augmenter leurs recettes en garanties, installation et assistance. Ainsi, les exigences des commandes de services telles que la comptabilité projet, la disponibilité de l'expédition et la planification des actifs augmentent en importance.
- **Développement des exigences afin de donner accès à plusieurs parties.** Le nombre de points d'accès aux systèmes de commande augmente lorsque les processus couvrent toutes les parties prenantes. Les clients, les employés, les fournisseurs, les partenaires et les distributeurs s'attendent à pouvoir passer des commandes, accéder à l'état de leurs commandes et vérifier le solde de leur compte. De plus, ces parties prenantes s'attendent à pouvoir modifier les attributs de la commande à différents moments du processus de commande.
- **Maturation croissante des plateformes de middleware.** Des plateformes de middleware apparaissent qui permettent la normalisation des composants importants du cycle de gestion des commandes, tels que les dossiers de processus, les flux de travail, les informations commerciales, les alertes, les événements, les avis, la sécurité fondée sur les rôles, les portails, les audits et les historiques d'interaction. L'interchangeabilité croissante du middleware permet aux fournisseurs de se concentrer sur l'expertise des processus plutôt que sur l'infrastructure autour des services SOA et web.

Choisissez des solutions flexibles comme les plaques tournantes de commandes

Etant donnée la complexité nécessaire pour prendre en charge une commande parfaite, les plaques tournantes de commandes représentent les outils logiciels les plus complets (voir figure 11).⁴ La souplesse doit être présente au niveau de la ligne de commande et continuer dans les composants clés, parmi lesquels :

- Prévission de la demande.
- Commerce électronique.
- Saisie de la commande.
- Exécution de la commande.
- Gestion du transport/de la logistique.
- Stockage.
- Gestion des contrats et des garanties.
- Service après-vente.
- Retours multicanaux.

Figure 11 : Les plaques tournantes de commandes sont les solutions les mieux positionnées pour permettre la commande parfaite



Source : Forrester Research

Notes

¹ Forrester Consulting, en tant que société de recherche tierce indépendante et objective, a conduit une étude de marché et agrégé les données de recherche existantes sur le concept de la « commande parfaite » et la technologie qui la rend possible pour développer un article de référence. Forrester a conduit la recherche via une enquête en ligne de 125 cadres informatiques et dirigeants aux États-Unis. Le but de la recherche était de déterminer les implications, les bonnes pratiques et les recommandations de Forrester pour ces décideurs ou personnes d'influence qui recherchent une technologie pouvant rendre possible un plan visant la commande parfaite.

² Les exigences du cycle de gestion des commandes se concentrent sur les processus de commandes. Les cadres de processus d'entreprise et les dépôts de processus correspondants transcendent les silos fonctionnels et vont permettre aux entreprises de faire face au défi de la gestion des commandes avec toutes les parties prenantes selon un modèle de plaque tournante. Voir le rapport (en anglais) du 6 février 2006 « [Trends 2006: The Order Management Cycle](#) ».

³ Forrester a récemment interrogé 57 clients qui se concentrent sur des projets de type plaque tournante de commandes, en lien avec les étapes de l'opportunité à la saisie de la commande, de sa saisie à son exécution, de son exécution à son achèvement et de son achèvement à son règlement. La plupart des projets sont conduits par la partie dirigeante ou la partie informatique de la société, et une seule des personnes interrogées a identifié un responsable de processus commercial unique pour l'ensemble du processus de commande. Par conséquent, les sociétés développent des innovations limitées et apportent des améliorations inappropriées aux processus. Voir le rapport (en anglais) du 31 mai 2007 « [The Order Management Missing Link: A Single Process Owner](#) ».

⁴ Au centre du cycle de gestion des commandes est le principe que les systèmes sont conçus autour de la commande du client. Avec une perspective centrée sur le client, il devient impératif de suivre la commande du point de la saisie de commande au point où elle est décomposée puis recomposée et de revenir au point où elle est livrée au client. Le routage et le traçage, le courtage des commandes, la gestion des états, des événements, et aussi des flux et notifications deviennent des compétences clés requises. Lorsque le processus est décomposé en segments plus petits, la solution de cycle de gestion des commandes reçoit la capacité de prendre en charge des exigences de commandes complexes et de fournir un traçage des commandes détaillé. Voir le rapport (en anglais) du 3 novembre 2005 « [Designing The Order Management Cycle](#) ».